

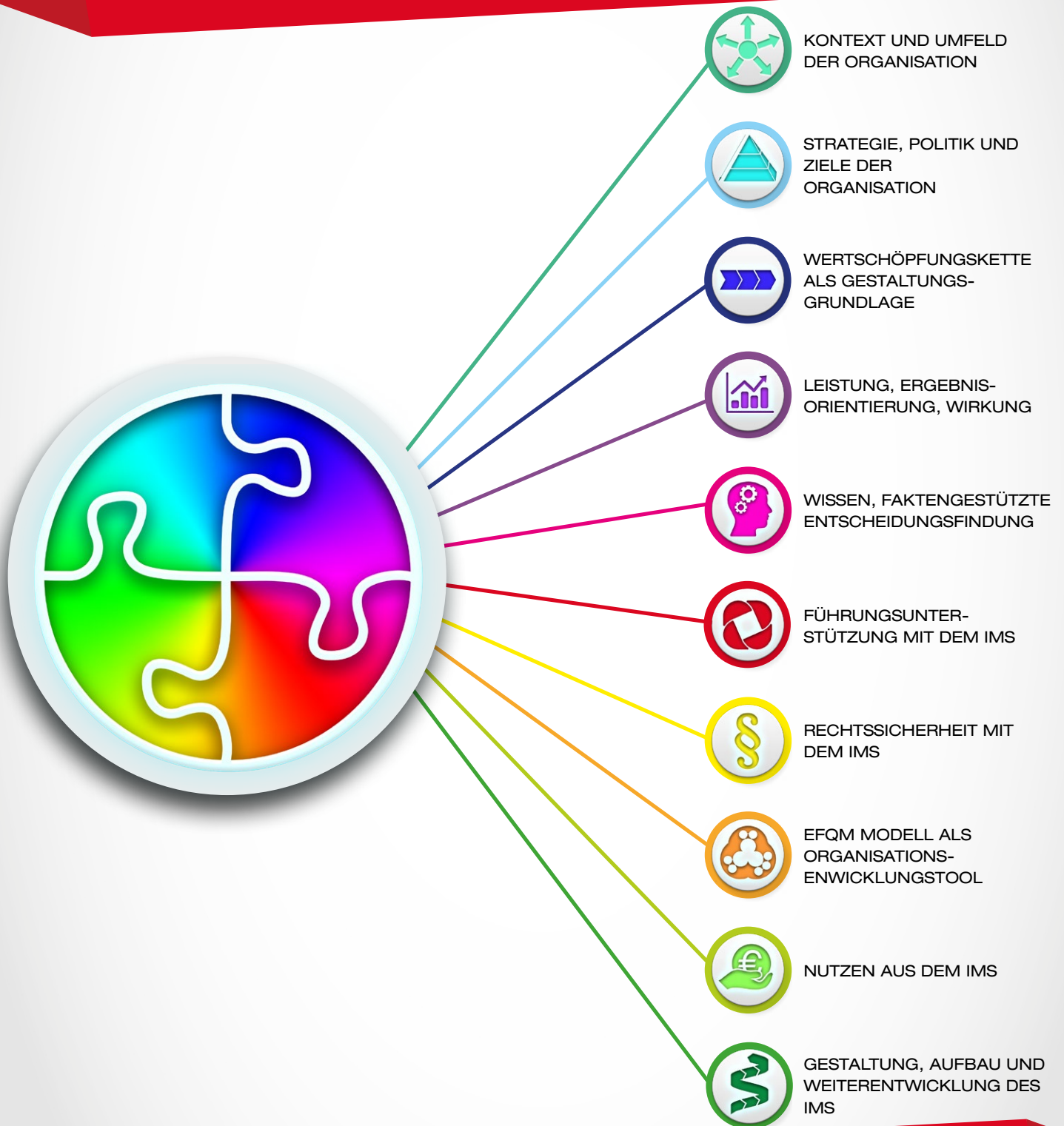


qualityaustria

Erfolg mit Qualität

Das Integrierte Managementsystem

DIE POSITION DER QUALITY AUSTRIA





Wir freuen uns, Ihnen unser **qualityaustria** Positionspapier zum Integrierten Managementsystem (IMS) zu präsentieren.

Als führende österreichische Instanz für das Integrierte Managementsystem möchten wir auf mehreren Ebenen zur Weiterentwicklung von Wissen sowie der substanziellen Verbesserung von Organisationen beitragen. Die langjährigen, praktischen und theoretischen Erfahrungen unserer Auditor*innen, Trainer*innen, Assessor*innen und Fachexpert*innen – die auch Teil des Redaktionsteams des vorliegenden Positionspapiers sind – sowie das eingeflossene Know-how aus internationalen Normungsgremien, Arbeitsgruppen und Konferenzen macht dieses Werk zu dem was es ist: ein kompakter Überblick mit den wesentlichen Anforderungen zur Integration von Managementsystemen.

Dieses Positionspapier richtet sich an Kund*innen, Marktbegleiter*innen sowie an die internationale Fachwelt. Ob Gestaltung eines IMS, die Auditierung und Zertifizierung oder Weiterentwicklung der Unternehmensqualität: das Positionspapier deckt die wichtigsten Themen am Weg zum IMS ab und streicht dessen Nutzen in dynamischen Zeiten hervor.

Die Auditphilosophie der Quality Austria sowie die Möglichkeit, Audits unterschiedlicher Ausprägungen und Assessments durchzuführen, werden in dem vorliegenden Dokument nur kurz angerissen und in unserem **qualityaustria** Positionspapier „Das Audit“ in ihrer thematischen Komplexität behandelt.

Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg mit Qualität!

Mit besten Grüßen,

Mag. Christoph Mondl & Dr. Werner Paar
Geschäftsführer Quality Austria

EDITORIAL	2
AUSGANGSSITUATION UND ANSPRUCH	3
AKTUELLE UND KÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN IM ÜBERBLICK	3
DIE DIMENSIONEN DER INTEGRATION VON MANAGEMENTSYSTEMEN	3
DAS INTEGRIERTE MANAGEMENTSYSTEM – AKTUELLE NORMEN UND STANDARDS	4
DER ANNEX SL ALS INTEGRIERTE BASIS DER MANAGEMENTSYSTEMSTANDARDS	4
BRANCHENÜBERGREIFENDE MANAGEMENTSYSTEMSTANDARDS	5
BRANCHENSPEZIFISCHE STANDARDS	5
ÜBERSICHT ÜBER INTERNATIONALE VERTRETUNGEN UND NORMUNGSAKTIVITÄTEN DER QUALITY AUSTRIA	5
DAS INTEGRIERTE MANAGEMENTSYSTEM – GESTALTUNG IN DER PRAXIS	6
1. KONTEXT UND UMFELD DER ORGANISATION	7
2. STRATEGIE, POLITIK UND ZIELE DER ORGANISATION	7
3. WERTSCHÖPFUNGSKETTE ALS GESTALTUNGSGRUNDLAGE	8
4. LEISTUNG, ERGEBNISORIENTIERUNG, WIRKUNG	8
5. WISSEN, FAKTENGESTÜTZTE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG	9
6. FÜHRUNGSUNTERSTÜTZUNG MIT DEM INTEGRIERTEN MANAGEMENTSYSTEM	9
7. RECHTSSICHERHEIT MIT DEM INTEGRIERTEN MANAGEMENTSYSTEM	10
8. EFQM MODELL ALS ORGANISATIONSENTWICKLUNGSTOOL	10
9. NUTZEN AUS DEM INTEGRIERTEN MANAGEMENTSYSTEM	11
10. GESTALTUNG, AUFBAU UND WEITERENTWICKLUNG DES INTEGRIERTEN MANAGEMENTSYSTEMS	12
DAS INTEGRIERTE MANAGEMENTSYSTEM – MIT MEHRWERT AUDITIERT	14
DIE AUDITPHILOSOPHIE DER QUALITY AUSTRIA	14
DIE AUDITKATEGORIEN DER QUALITY AUSTRIA	14
DAS ANGEBOT DER QUALITY AUSTRIA	15
LITERATUR	15

AUSGANGSSITUATION UND ANSPRUCH

Das aktuelle Umfeld in Europa ist geprägt durch viele eng verzahnte Herausforderungen. Mehrere Entwicklungen, die unsere Arbeitswelt, das Management und die Unternehmensführung betreffen, nehmen auch starken Einfluss auf die Einordnung und Gestaltung von Managementsystemen im betrieblichen Alltag. Schon seit vielen Jahren forciert die Quality Austria im Zuge ihrer Tätigkeit als Auditgesellschaft und als Wissensplattform die pragmatische Integration von Managementsystemen zum Nutzen der umsetzenden Organisationen und zur Steigerung der Unternehmensqualität.

AKTUELLE UND KÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN IM ÜBERBLICK

Kund*innen und Mitarbeiter*innen der Millenium-Generation (Generation Y) setzen neue Schwerpunkte. Sinnhaftigkeit des Tuns, Integrität, Personalisierung, Autonomie, Zusammenarbeit und Geschwindigkeit in der Veränderung sind wesentliche Aspekte. Dies bedeutet auf der Mitarbeiter*innenseite die Forderung nach weiterentwickelten Führungsgrundsätzen und -praktiken, nach agilen Managementsystemen für Information und Führungsunterstützung und nach neuen Formen von Anerkennung und Weiterentwicklung.

Die **globale Informationsverfügbarkeit** führt zu massiven Veränderungen im Wettbewerb. Endkund*innen können Informationen selbstorganisiert teilen, geben Empfehlungen und verfügen über deutlich mehr Entscheidungsmöglichkeiten. Das Vertrauen in Marken und die Glaubwürdigkeit von Zertifikaten und Auszeichnungen gewinnen weiter an Bedeutung.

Sicherheit bleibt in vielen Ebenen ein zentrales Bedürfnis. Umfragen zeigen die persönliche Sicherheit – beispielsweise den Schutz vor Verbrechen und Terrorismus oder die Sicherheit von Arbeitsplatz und Altersversorgung sowie den Schutz der Privatsphäre – als wesentliches Bedürfnis. Für Organisationen und deren Managementsysteme bedeutet dies immer vielfältiger werdende Anforderungen an Sicherheitssysteme, Datensicherheit, Rechtssicherheit und Compliance.

Umwelt- und Nachhaltigkeitsbewusstsein, einschließlich des sorgsamem Umgangs mit begrenzten Ressourcen, durchdringt alle Bereiche der Gesellschaft und Wirtschaft. Für Managementsysteme bestehen konkrete Anforderungen aus Energie- und Materialeffizienz sowie aus den Trends zur Green und Circular Economy.

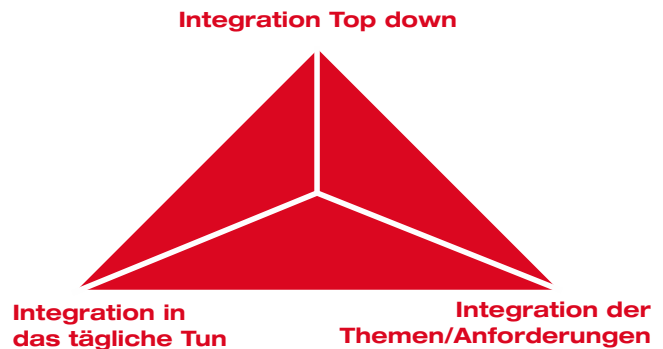
Der **globale Wirtschaftswettbewerb** führt auch zu massiven Veränderungen in den Wertschöpfungsketten der Industrie. Digitalisierung und Informationsvernetzung in bisher nicht vorstellbarem Ausmaß führen zu sich schnell und radikal wandelnden Gestaltungsformen in den Managementsystemen.

Wir stehen mitten in der Gestaltung unserer Zukunft. Aus **qualityaustria** Perspektive gilt es die grob umrissenen Herausforderungen durch pragmatische Integration der vielfältigen Aspekte von Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Qualität, Umwelt- und Energiemanagement (ESG) sowie Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bestmöglich zu bewältigen.

Die substantielle und nicht nur oberflächliche Integration dieser häufig auch widersprüchlich wirkenden Anforder-

ungen wird wesentlich zur erfolgreichen Zukunftsgestaltung beitragen. Unternehmen und Organisationen aller Branchen und Bereiche können mit Hilfe integrierter Managementsysteme eine ausgewogene Balance von Agilität und Stabilität bewirken.

DIE DIMENSIONEN DER INTEGRATION VON MANAGEMENTSYSTEMEN



© Quality Austria

Abb. 1: Dimensionen der Integration

Die erfolgreiche Integration eines Managementsystems wird sinnvollerweise in mehreren Dimensionen verstanden.

Die **Integration Top down** beginnt bei Umfeld und Kontext der Organisation und stellt sicher, dass die Gestaltung der Prozesse und die Abbildung im Managementsystem im Einklang mit Leitbild, Unternehmenspolitik und Strategie erfolgen. Die dynamische Weiterentwicklung des Umfeldes erfordert agile Veränderung im täglichen Tun. Das IMS stellt somit die Basis und Plattform für Veränderung dar und ermöglicht Agilität.

Die **Integration der Themen und Anforderungen**, wie Qualität, Produktivität, Risiko, Umwelt (ESG), Energie, Rechtssicherheit, Arbeitssicherheit, soziale Verantwortung und branchenspezifische Anforderungen stellt in der Gestaltungsarbeit eine Herausforderung dar. Häufig spiegeln die unterschiedlichen Anforderungen aus Normen die Anforderungen verschiedener Interessenspartner*innen wider. Die Zertifizierung des IMS dient der Vertrauensbildung oder kann auch Liefervoraussetzung sein. Im Aufbau des IMS werden – dem risikobasierten Ansatz folgend – Kontext, Grenzen und die Wertschöpfungskette als Gestaltungsgrundlage verwendet. Die Anforderungen aus den verschiedenen Standards werden in den Prozessen umgesetzt. Die erwartete Agilität verknüpft mit operativer Perfektion wird durch pragmatisch einfache Dokumentation unterstützt.

Die **Integration in das tägliche Tun** ist wichtig und braucht Konsequenz in der Führung. Erst mit tiefer Integration des Managementsystems in die Tagesarbeit wird der wirtschaftliche Nutzen lebendig und wirksam. Klarheit in der Tagesarbeit, Nutzung von Synergien und Bündelung knapper Ressourcen stehen damit im Vordergrund der Integration von Managementsystemen.

Für Mitarbeiter*innen wird es einfacher, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und motiviert zu arbeiten.

DAS INTEGRIERTE MANAGEMENTSYSTEM – AKTUELLE NORMEN UND STANDARDS

DER ANNEX SL ALS INTEGRIERTE BASIS DER MANAGEMENTSYSTEMSTANDARDS

Der 2012 publizierte Annex SL beinhaltet klare Vorgaben für alle technischen Komitees der Normenschaffung betreffend Struktur und Kerntext in der Erarbeitung der Managementssystemstandards. Der Annex SL ist aber keine Norm, die als Basis für eine Zertifizierung herangezogen werden kann.

Durch die Standardisierung von mehr als einem Drittel der Anforderungen im Annex SL ist eine wesentliche Vereinfachung für die Integration der Anforderungen aus den unterschiedlichen Managementssystemstandards in einem Integrierten Managementsystem gewährleistet.

Jeder Managementssystemstandard bleibt für sich alleine stehend und ist als Grundlage einer Zertifizierung nutzbar, enthält aber zu grundsätzlichen Managementthemen gleichartige Anforderungen in gleicher Kapitelgliederung.

Die Kapitel **Planung**, **Betrieb**, **Leistungsbewertung** und **Verbesserung** bilden einen PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) über die für das betrachtete Thema erforderlichen Prozesse einer Organisation, **Kontext** und **Anwendungsbereich** klären die Systemgrenzen und die Einbettung der Organisation in ihr Umfeld. **Führung** und **Unterstützung** bilden übergreifende Elemente des Managementsystems ab, die in Wechselwirkung mit allen anderen Elementen des Systems stehen und für das Funktionieren notwendig sind.

Der Annex SL ist seit 2012 verpflichtend im Rahmen der Normung von Managementssystemstandards der ISO (International Organization for Standardization) anzuwenden. Daher werden seit Einführung alle von der ISO herausgegebenen Managementssystemstandards in dieser Struktur verfasst und auf den im Annex SL definierten Kerninhalten aufgebaut. Einige branchenspezifische Standards werden sich ob ihrer inhaltlichen Kopplung z. B. an die ISO 9001 auch dieser Struktur anschließen. Praktisch beschrieben enthält der Annex SL folgende grundlegende Anforderungen:

- Umfeld und Kontext der Organisation klar identifizieren
- Führung aktiv aufgreifen und gestalten
- Risiken und Chancen systematisch bearbeiten
- Kompetenzen bewusst gestalten
- Prozessorientierung konsequent umsetzen
- Das Managementsystem passend zu Größe und Unternehmenszweck pragmatisch einfach abbilden
- Konsequentes Schließen von PDCA-Kreisläufen
- Agilität und Stabilität in ausgewogener Balance halten

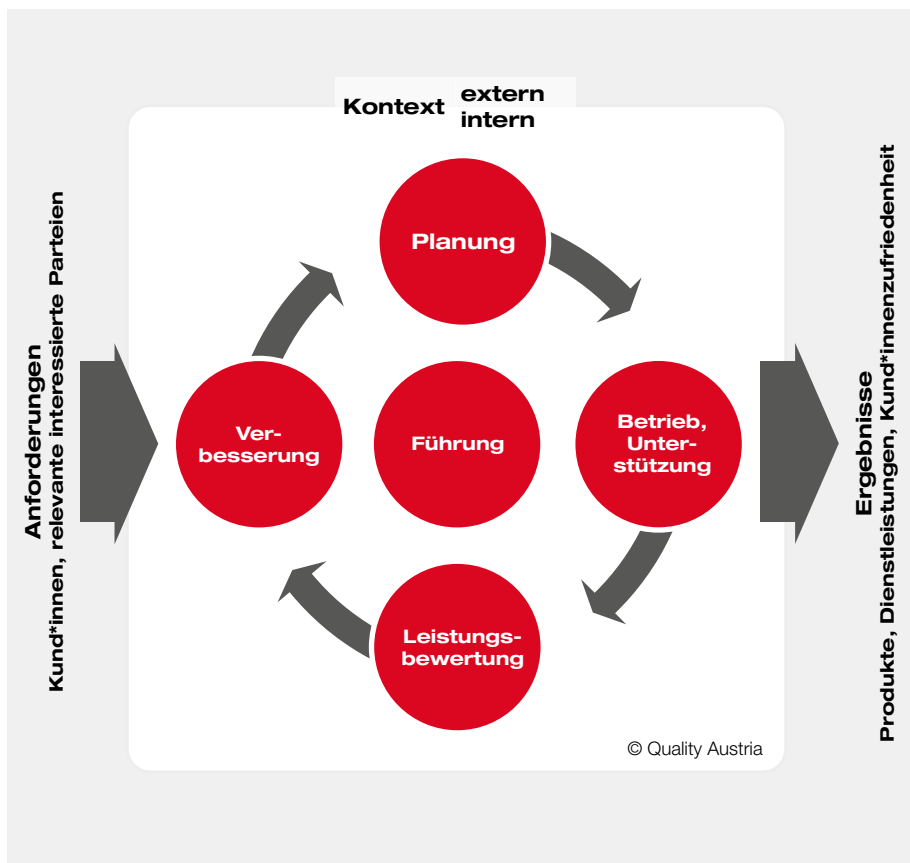


Abb. 2: Der Annex SL dargestellt als PDCA-Zyklus.

Kapitelstruktur Annex SL

- 1. Anwendungsbereich**
- 2. Normative Verweisungen**
- 3. Begriffe**
- 4. Kontext der Organisation**
Verstehen der Organisation und ihres Kontextes, Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien, Festlegen des Anwendungsbereichs des Managementsystems
- 5. Führung**
Führung und Verpflichtung, Politik sowie Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation
- 6. Planung**
Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen, Ziele und Planung zu deren Erreichung
- 7. Unterstützung**
Ressourcen, Kompetenz, Bewusstsein, Kommunikation, dokumentierte Information
- 8. Betrieb**
Betriebliche Planung und Steuerung
- 9. Leistungsbewertung**
Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung, internes Audit, Managementbewertung
- 10. Verbesserung**
Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen, fortlaufende Verbesserung

BRANCHENÜBERGREIFENDE MANAGEMENTSYSTEMSTANDARDS

Häufig werden Anforderungen aus folgenden Managementsystemstandards integriert. Dies ist nur eine knappe Aufzählung, für einen Gesamtüberblick verweisen wir auf die **qualityaustria** Leistungsübersicht:

■ Qualitätsmanagement ISO 9001

Die ISO 9001 gibt weltweit Organisationen jeder Art und Größe die Möglichkeit, ihre Fähigkeit zur Lieferung anforderungsgerechter Produkte und Dienstleistungen nach dem internationalen Stand der Technik nachzuweisen. Der Qualitätsmanagementteil des IMS dient der Kund*innenzufriedenheit, mit Fokus auf Prozesse und Qualität der erbrachten Leistungen. Weltweit sind mehr als eine Million Organisationen nach ISO 9001 zertifiziert.

■ Umwelt- und Energiemanagement ISO 14001, ISO 50001, EMAS

Der Umweltmanagementteil verstärkt die fortlaufende Verbesserung der Umwelleistung durch systematische, objektive und regelmäßige Bewertung sowie durch einen offenen Dialog mit der Öffentlichkeit. Man verpflichtet sich hiermit zur Einhaltung sämtlicher Umweltvorschriften.

Zweck der energiespezifischen Norm ISO 50001 ist es, Prozesse zu gestalten, die zur Verbesserung der energiebezogenen Leistung erforderlich sind und systematisch zur Senkung von Energieverbrauch, Energiekosten sowie Umweltbelastungen beitragen.

■ Arbeitsschutz-, Sicherheits- und Gesundheits- schutzmanagementsysteme ISO 45001

Die Implementierung und Anwendung von Arbeitsschutz- und Sicherheitsmanagement in einem IMS hilft Risiken zu kontrollieren und zu steuern. Das Bewusstsein für Arbeitssicherheitsrisiken wird gestärkt und die Erfüllung gesetzlicher Forderungen bezüglich Arbeitssicherheit damit unterstützt. Es wird eine offene Informationspolitik über die Entwicklung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes betrieben und es kommt zu kontinuierlichen Verbesserungen. Diese Aktivitäten stehen in enger Verbindung mit Business Continuity Management (BCM) und Environment, Social und Governance (ESG) Management.

Neben den etablierten IMS-Bündel hat die **ISO 27001 Informationssicherheitsmanagement großes Potenzial**, fixer Bestandteil von Integrierten Managementsystemen zu werden. Ein wichtiges Thema, welches bereits in vielen Branchen und Unternehmen eingeführt wurde bzw. auf der Todo-Liste steht.

BRANCHENSPEZIFISCHE STANDARDS

Vertiefend zu den übergreifenden Standards besteht eine Vielzahl an branchenspezifischen Ausprägungen und Konkretisierungen, deren Anforderungen in das jeweilige IMS integriert werden können. Folgend eine beispielhafte Aufzählung zu den wichtigsten Branchen bzw. Produktgruppen, die einen Auszug aus dem Gesamtüberblick aus der **qualityaustria** Leistungsübersicht darstellt:

- Automotive: IATF 16949
- Lebensmittelsicherheit: IFS, BRCGS, FSSC, HACCP, ISO 22000
- Medizinprodukte: ISO 13485
- Luft- und Raumfahrt: EN 9100
- Telekommunikation: TL 9000
- Schweißbetriebe: ISO 3834
- Eisenbahnzulieferbetriebe: International Railway Industry Standard (IRIS)
- Chain of Custody: PEFC CoC

ÜBERSICHT ÜBER INTERNATIONALE VERTRETUNGEN UND NORMUNGS- AKTIVITÄTEN DER QUALITY AUSTRIA

Organisation und Teilgruppe	
EFQM	Partner Network
EOQ	Board of Directors; General Assembly
EOQ	PRU Steering Committee, PRU
EOQ	Technical Working Group
ERA	European Railway Agency
IPC	Board of Directors; General Assembly
IQNET	Food Safety Team
IQNET	General Assembly
IQNET	SC Harmonization
IQNET	SC Marketing and Development
IQNET	SC Policy & Constitution
Normschaffung International	
ISO	CASCO ISO 17021 and ISO 17024 Maintenance Groups
ISO	PTC 262 (Risk Management)
ISO	PTC 283 (ISO 45001)
ISO	PTC 292 (BCM und Resilienzen)
ISO	TC176 (Quality Management)
ISO	TC176 and IAF Joint Auditing Practice Group
ISO	TC176/SC1 (Concepts and Terminology)
ISO	TC176/SC2 (Quality Systems)
ISO	TC176/SC3 (Quality Tools)
ISO	TC207/SC1 (EM Systems)
ISO	TC207/SC3 (Environmental Audits)
ISO	TC34/SC17 (MS Food Safety)
Normschaffung Österreich	
ASI	AG 252 07 (Riskomanagement)
ASI	K179 Medizintechnik
ASI	K129 (Qualitätsmanagementsysteme)
ASI	K205 (Lebensmitteluntersuchung)
ASI	K226 (Umwelt)
ASI	K246 (Notfallmanagement)
ASI	K251 (CSR)
ASI	K252 (Risiko & BCM)
ASI	K253 (Konformitätsbewertung)
ASI	ON-W 1148 (Qualitätsmanagement in Kulturbetrieben)
ASI	Präsidialrat

DAS INTEGRIERTE MANAGEMENTSYSTEM – GESTALTUNG IN DER PRAXIS

Die praktische Umsetzung eines Integrierten Managementsystems folgt dem Gestaltungszugang „vom Groben ins Detail“. Grundsätzlich werden hierbei in Weiterentwicklung der in den vorangehenden Positionspapieren beschriebenen Integrationsmodelle und Integrationsansätze folgende Inhalte bearbeitet:



KONTEXT UND UMFELD DER ORGANISATION



STRATEGIE, POLITIK UND ZIELE DER ORGANISATION



WERTSCHÖPFUNGSKETTE ALS GESTALTUNGSGRUNDLAGE



LEISTUNG, ERGEBNISORIENTIERUNG, WIRKUNG



WISSEN, FAKTENGESTÜTZTE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG



FÜHRUNGSUNTERSTÜTZUNG MIT DEM
INTEGRIERTEN MANAGEMENTSYSTEM



RECHTSSICHERHEIT MIT DEM INTEGRIERTEN MANAGEMENTSYSTEM



EFQM MODELL ALS ORGANISATIONSENTWICKLUNGSTOOL



NUTZEN AUS DEM INTEGRIERTEN MANAGEMENTSYSTEM



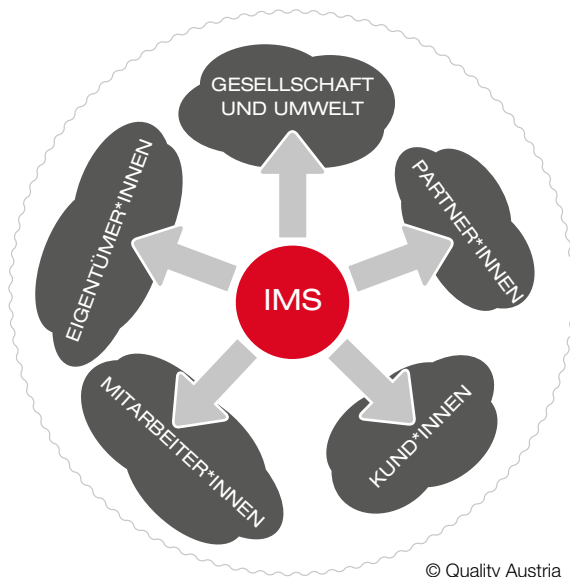
GESTALTUNG, AUFBAU UND WEITERENTWICKLUNG
DES INTEGRIERTEN MANAGEMENTSYSTEMS



1. KONTEXT UND UMFELD DER ORGANISATION

Die aktuelle gemeinsame Struktur der Managementsystemnormen stärkt die Bedeutung des Kontextes der Organisation.

Vor dem Hintergrund der angesprochenen Veränderungsdynamik in den Märkten fördert die laufende Kontextanalyse jede Organisation in ihrer Agilität. Chancen und Risiken werden daraus systematisch identifiziert, Erfolgsfaktoren werden abgeleitet und auf neue Anforderungen kann effektiv reagiert werden. Die Ergebnisse der laufenden Kontextbeobachtung fließen in die Strategiearbeit ein, beeinflussen Unternehmenspolitik und Zielsetzungen und führen schnell zur Weiterentwicklung der Prozesse.



© Quality Austria

Abb. 3: Der Kontext der Organisation

Die Perspektive „**externer Kontext**“ beginnt bei wirtschaftlichen und wettbewerbsspezifischen Analysen, bezieht je nach Betrieb und Branche z. B. politische, rechtliche, regulatorische sowie technologische Rahmenbedingungen mit ein und geht auf regionale, kulturelle und soziale Aspekte ein. Aktuelle Themen wie Pandemie, Energiepreise, Rohstoffmangel und gefährdete Lieferketten können damit systematisch behandelt werden.

Dabei wird dem Stakeholder*innen-Ansatz folgend herausgearbeitet, was die Interessenspartner*innen der Organisation bewegt.

Die Perspektive „**interner Kontext**“ betrachtet die in der Organisation gelebte Kultur mit Blick auf Führung, Organisation, Kommunikation und analysiert bestehende Fähigkeiten betreffend Marktzugang, Technologie und Wertschöpfung ebenso wie die vorhandenen Ressourcen, bei denen insbesondere Personal, Partner*innen, Know-how und Kapital zu nennen sind.

Die Betrachtung des internen Kontextes führt zu einem klaren Blick auf die Kernkompetenzen und die eigene Leistungsfähigkeit der Organisation. Risiken und Chancen werden sinnvollerweise aus mehreren Perspektiven in einer Umfeldanalyse betrachtet. Perspektiven betreffen Politik, Recht, Verwaltung, Märkte, Kund*innen, Technologien

und deren Entwicklung, die Supply Chain und natürlich auch Aspekte höherer Gewalt.

Die gemeinsame Betrachtung des externen und internen Kontextes lässt ein verbundenes Bild der Einflüsse von außen und der innewohnenden Kernkompetenzen entstehen. Dies ist grundsätzlich bereits Teil der nachfolgend beschriebenen Strategiearbeit.

2. STRATEGIE, POLITIK UND ZIELE DER ORGANISATION

Strategiearbeit bedeutet grundsätzlich in passender Form und Tiefe die mittel- und langfristige Ausrichtung der Organisation bewusst zu gestalten und in Verbindung mit konsequenter Führungsarbeit umzusetzen.

Dabei werden, anschließend an die Arbeit am Kontext, die Chancen und Möglichkeiten des Marktes und die Marktattraktivität (outside in) mit den Potenzialen aus den umfassend erkannten Kernkompetenzen (inside out) verbunden. Daraus wird die strategische Position abgeleitet, strategische Aussagen werden formuliert und letztendlich Ziele benannt und in Umsetzung gebracht. Die Schwerpunkte der Weiterentwicklung betreffen somit das Beherrschen von Risiken und das aktive Realisieren von Chancen.

Die Schritte der Strategiearbeit werden durch ein fundiertes Integriertes Managementsystem bestmöglich unterstützt. Gleichzeitig fließen die Ergebnisse aus der Strategiearbeit als Vorgaben in das Integrierte Managementsystem ein. Aus der Strategiearbeit kommen konkrete Impulse für Verbesserungsprojekte, Innovationen und Weiterentwicklung. Ein fundierter, integrierter Planungsprozess ist dabei wesentlich.

Wichtig ist die Klärung nach welchen Managementsystemstandards und nach welchen Branchenstandards Zertifizierungsbedarf besteht. Die entsprechenden Anforderungen an Politiken gilt es pragmatisch in das „normative Gebäude“ der Organisation zu integrieren.



© Quality Austria

Abb. 4: Strategie: Durchgängigkeit von der Vision bis zur operativen Umsetzung

3. WERTSCHÖPFUNGSKETTE ALS GESTALTUNGSGRUNDLAGE

Der prozessorientierte Ansatz ist nun seit mehr als 15 Jahren in der ISO 9001, der ISO 14001 oder auch in der ISO 45001 (vormals OHSAS) verankert.

Der Blick auf die Umsetzung in der Praxis ist manchmal ernüchternd. Vielfach wurde der Fokus auf Abbildung und Dokumentation und weniger auf substantielle Veränderung gelegt.

Trotzdem bleibt die Empfehlung aufrecht: Struktur folgt Prozess – idealerweise werden entlang der Wertschöpfungskette die Prozesse gestaltet und daran die Struktur (meist in Organigrammen) abgebildet, ausgerichtet und die Anforderungen der Standards integriert.

Der Ansatz der Prozessorientierung bildet ein sehr solides Fundament für die Integration von Anforderungen aus den Bereichen der Wertschöpfung: Qualität, Produktivität, Umwelt (einschließlich Energie- und Materialeffizienz), Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie weiteren, meist branchenspezifischen Anforderungsmodellen.

Im Hinblick auf die künftige Gestaltung eines integrierten Managementsystems ist unverändert das Prozessmodell der jeweiligen Organisation das zentrale Element. Die Prozesse folgen in ihrer Gestaltung der strategischen Ausrichtung und dem Geschäftsmodell. Sie dienen gleichzeitig als Grundlage für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit mit passenden Kennzahlen und damit auch als Ansatzpunkt für Verbesserung und Weiterentwicklung.

Kennzahlen betreffen sinnvollerweise die operative Leistung und die grundsätzliche Wirksamkeit mit Blick auf die eingeführten Systemstandards, deren Anforderungen entlang der Prozesse abgebildet sind. Systematisch beherrschte Prozesse reduzieren Risiken und schaffen Sicherheit und Stabilität.

4. LEISTUNG, ERGEBNISORIENTIERUNG, WIRKUNG

Leistung bedeutet das Erzielen konkreter, messbarer Ergebnisse im Sinne der Zielsetzung. Ein wirksames, führungsunterstützendes Managementsystem ermöglicht den Führungskräften in jeweils passender Form – angepasst an Rolle und Verantwortung – das Erreichte bzw. die Leistung unter den Aspekten Produktivität/Wirtschaftlichkeit, Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz zeitnah zu analysieren und zu bewerten. Die Messung der Leistung in den adressierten Kategorien ermöglicht dem Management weiters eine fundierte Managementbewertung in pragmatischer Verbindung konkreter Führungserfordernisse mit dezidierten Normforderungen.

Ein vorrangiges Ziel der Zertifizierungen nach den angesprochenen Managementstandards liegt in der Vertrauensbildung – dass Kund*innen anforderungskonforme und den Erwartungen entsprechende Produkte erhalten (Kund*innenzufriedenheit), dass schonender Umgang mit Ressourcen und Umwelt erfolgt (Umweltleistung) und dass all das wirtschaftlich und effizient (Energie- und Materialeinsatz, Produktivität) durchgeführt wird.

Risiken und Chancen werden berücksichtigt. Die Wirksamkeitsprüfung durchgeführter Maßnahmen ist Teil der Leitungsbewertung, Input für das Managementreview und impulsgebend für nachhaltige Weiterentwicklung – von der Verbesserung bis hin zur Innovation.

Im prozessorientierten Ansatz wird dies durch konkrete Zielsetzungen sowie laufende Messung der Prozesse der Wertschöpfung fundiert gewährleistet. Natürlich beziehen exzellente Organisationen die bewusste Gestaltung von Kompetenz und Engagement sowie die entsprechende Messung der Mitarbeiter*innenzufriedenheit mit ein.

Leistung aus Kund*innensicht ist als Verbindung der Erwartungen und Bedürfnissen der Kund*innen mit dem Versprechen der Organisation an die Kund*innen zu verstehen. Die Messung der Leistung baut auf das einfache Grundprinzip „versprochen – gehalten“ und bezieht sinnvollerweise Leistungsindikatoren (Lieferservicegrade, Verfügbarkeiten, Reaktionszeiten,...) und Wahrnehmungen der Kund*innen (Kund*innenzufriedenheit, Empfehlungsbereitschaft, Wiederkaufverhalten, wahrgenommene Servicequalität,...) mit ein.

Leistung aus betriebswirtschaftlicher Sicht fokussiert passend zum Geschäftsmodell auf Messungen betreffend Aufwand/Nutzen (Produktivität, Leistungsgrade, Renditen,...). Wesentlich dabei ist die Bezugnahme der Ziele und Messgrößen auf die strategische Position (Kostenführerschaft, Nischenpositionierung,...) und Ausrichtung.

Produktivität und Qualität sind dabei im modernen Leistungsverständnis eng miteinander verbunden. Kennzahlen zur Performance werden als Teil der Qualitätsindikatoren gesehen.

Die Umweltleistung spiegelt sich als messbares Ergebnis der Zielerreichung betreffend bedeutender Umweltaspekte wider. Organisationen verpflichten sich zur Verbesserung der Umweltleistung, die über Umweltkennzahlen betrachtet wird (Umweltzustandsindikatoren, Umweltmanagementindikatoren und operative Umweltindikatoren).

Leistungskennzahlen lt. EMAS beziehen sich auf Energieeffizienz, Materialeffizienz, Wasserverbrauch, Abfallaufkommen, Biodiversität (im Sinne von Flächenverbrauch) sowie Emissionen.

Die Leistung der Organisation die Mitarbeiter*innen betreffend bezieht Informationen zur Arbeits- und Gesundheitsschutzleistung (Unfallraten, Umsetzungsgrade von Präventivmaßnahmen, KVP zur Gefahrenerkennung), Investitionen in Mitarbeiter*innenentwicklung (Mittel- sowie Zeiteinsatz für Weiterbildung), Kompetenzsteigerungen sowie die Wahrnehmungen der Mitarbeitenden (Mitarbeiter*innenzufriedenheit) mit ein.

5. WISSEN, FAKTENGESTÜTZTE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Im bereits angesprochenen, komplexen und dynamisch veränderlichen Umfeld stellt Wissen eine wesentliche Ressource und Voraussetzung für Agilität dar. Wissen befähigt Menschen und damit auch Organisationen, Herausforderungen zu bewältigen.



Risiko wird als „Abweichung vom Erwarteten“ (positiv oder negativ) – auch folgend von Ungewissheit – verstanden. Informationen über mögliche Ereignisse, deren Wahrscheinlichkeiten und Folgen fehlen. Der risiko-basierte Ansatz fordert die Informationsgewinnung über die Umfeldanalyse und die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen.

Faktengestützte Entscheidungsfindung auf Grundlage der in der Organisation verfügbaren Informationen und unter Nutzung des vorhandenen Wissens ist für die positive Bewältigung der großen Herausforderungen entscheidend.

Das Treffen von Entscheidungen fällt vielen Menschen schwer. Das faktenbasierte Verständnis für Sachverhalte und erwartbare Auswirkungen unterstützt Entscheidungen.

Die fundierte Datenbasis mit handlungs- und entscheidungsrelevanten Informationen stellt eine wesentliche Wissensbasis dar. Daten und Informationen müssen ausreichend präzise, verlässlich und sicher sein. Personen, die Daten analysieren und bewerten, müssen entsprechend kompetent sein.

Die vorangehend angesprochenen Leistungskategorien sowie die angestrebten und erreichten Ergebnisse (Ziele, Zielwerte, Kennzahlen) bilden den Rahmen für die Fakten, die als Entscheidungsgrundlage dienen.

Die angesprochenen Fakten führen in Verbindung mit Erfahrung und Intuition zu besseren, reiferen Entscheidungen. Dies verbessert die Agilität der Organisation, die damit schneller und effizienter auf Veränderungen reagieren kann. Agile Führung wird unterstützt. Aus der statischen Betrachtung von Systemen wird eine dynamische Betrachtung (Steuerungssystem).

6. FÜHRUNGSUNTERSTÜTZUNG MIT DEM INTEGRIERTEN MANAGEMENTSYSTEM

Die Bedeutung stringenter und konsequenter Führung findet in den Managementsystemnormen expliziten Niederschlag. Führung hat dabei vielfältige Ausprägungen.

Führungsgrundsätze – kongruent zu Mission, Vision, Werten und Politiken

Im Integrierten Managementsystem werden Führungsgrundsätze auf der Ebene von Mission, Vision, Werten oder auch Politiken angesiedelt.

Die Führungsgrundsätze stellen damit Leitplanken für das Verhalten in den täglichen Führungssituationen dar, klären wie man mit Tradition, Gegenwart und Zukunft umgeht, worauf die Organisation stolz ist, wie Erfolg (z. B. nachhaltig) gesehen wird, wie professionelles Handeln stattfindet, Innovation eingebunden wird und beinhalten auch den Bezug zu den Interessenspartner*innen.

Führungsaufgaben – ein pragmatisches Bild

Das umfangreiche, an Größe und Kultur angepasste Bündel an Führungsaufgaben lässt sich in folgenden zentralen Aufgaben wirksamer Führung zusammenfassen:

- Zusammenarbeit organisieren (Besinnung auf ein gemeinsam zu lösendes Problem)
- Menschen führen (Basis: sich selbst führen, Menschen entwickeln und fördern, Platz machen)
- Transaktionskosten senken (Organisation, Abläufe, Systeme und Werkzeuge effektiv und effizient gestalten)
- Ziel- und Wertkonflikte entscheiden (Mut, Klarheit, Konsequenz)
- Zukunftsfähigkeit sichern (Beschäftigung mit dem Wichtigen und nicht mit dem Dringlichen, Strategiearbeit, risikobasiertes Denken)

Führungswerkzeuge – im IMS als „Führungsinfrastruktur“ bereitgestellt

Führungswerkzeuge werden als Teil der Führungskompetenz erlernt und erarbeitet. Im Integrierten Managementsystem werden günstigerweise Standards und Rahmenbedingungen für die Führungswerkzeuge bereitgestellt.



© Quality Austria

Abb. 5: Führung mit dem IMS

Dies betrifft Besprechungen, Berichte, Stellen-/Rollenbilder, Prozessbeschreibungen, Spezifikationen (Vorgaben), Anweisungen, Planungs- und Steuerungswerkzeuge und Leistungsbewertungen genau so wie Werkzeuge zur zielorientierten Zusammenarbeit.

Dazu zählen Zielvereinbarungen, Mitarbeiter*innengespräche, Methoden der Delegation und des Führungseingriffs, Vernetzungsmethoden, Selbstkontrollen, integratives Verhandeln und Teamtechniken. Systematisches Abschaffen ist ein wichtiges Führungswerkzeug um wiederum Platz für Neues (Agilität) zu schaffen.

Unternehmenskultur – „So machen wir das hier“

Die Definition „So machen wir das hier“ fasst das Phänomen Unternehmenskultur am kompaktesten zusammen. Aus Managementsystemensicht wichtig sind dabei Fragestellungen nach der Gestaltung, Beeinflussung und Weiterentwicklung.

Die Kulturaspekte wirksamer Führung gilt es in der Gestaltung Integrierter Managementsysteme aktiv einzubeziehen. Folgende Themen werden sinnvollerweise bearbeitet:

- Führungsstil: Führungskräfte beachten die gemeinsamen Leitlinien, Werte, Politiken und bleiben gleichzeitig authentisch
- Konsequenz und Verbindlichkeit: Führungskräfte tragen durch ihr Vorbild, durch „dran bleiben“ wesentlich zur Konsequenz der Organisation bei – Konsequenz bedeutet dabei „beharrlich und folgerichtig Ziele realisieren“
- Umgang mit Regeln, Vorgaben: hier besteht günstigerweise Wert und Nutzen, die Regeln sind im Managementsystem nachvollziehbar verankert und kommuniziert und werden konsequent eingehalten, verändert oder abgeschafft
- Vertrauen: reduziert Transaktionskosten, wird sorgsam erarbeitet und gepflegt (Stabilität) und ermöglicht Führungskräften mutige Weiterentwicklung (Agilität)
- Kommunikation und Information: das Managementsystem kann auch als Informationssystem verstanden werden; Information dient der Arbeitsfähigkeit und Rechtssicherheit

7. RECHTSSICHERHEIT MIT DEM INTEGRIERTEN MANAGEMENTSYSTEM

Es besteht eine große Anzahl rechtlicher Verpflichtungen, Gebote und Verbote betreffend aller Handlungen von Unternehmen oder Organisationen – Produktnormen, Produktsicherheit, Produktion, Umwelt, Arbeitssicherheit, betriebliche Gebarung etc. Durch die systematische Umsetzung von Forderungen aus dem Rechtsrahmen setzt ein Unternehmen wesentliche Schritte zur behörden- und gerichtsfesten Organisation und schafft damit Rechtssicherheit für Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer*innen, Führungskräfte und Mitarbeiter*innen.

Zu diesem Zweck werden in der Aufbauorganisation und in den Prozessen nachweislich Aufgaben, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Strukturen etabliert und deren Einhaltung systematisch und wirksam überwacht.

Dieser systematische Zugang zu Rechtssicherheit durch das Integrierte Managementsystem umfasst:

- Klar benannte Verantwortung der Führung zur Einhaltung der rechtlichen Verpflichtungen

- Ermittlung relevanter Rechtsvorschriften und deren Auswirkungen auf die Organisation sowie Gestaltung eines Systems zur kontinuierlichen Erfassung neuer bzw. geänderter Rechtsvorschriften
- Ableitung konkreter Verpflichtungen aus den relevanten Vorschriften
- Kontinuierliches Monitoring der Umsetzung laufender Verpflichtungen, periodische Überprüfung auf Vollständigkeit und Einhaltung aller relevanten Anforderungen
- Systematische Dokumentation der Überprüfungsergebnisse
- Interne Audits und stichprobenartige Überprüfungen
- Regelmäßige Bewertung auf Tauglichkeit im Rahmen der Managementbewertung

Rechtssicherheit wird mit dem IMS damit einerseits durch nachvollziehbare „Regelverteilung“ und andererseits durch wirksame Überprüfungen zur Einhaltung der rechtlichen Pflichten sichergestellt. Dies beugt möglichen Verwaltungsstrafen und Imageschäden aktiv vor.

8. EFQM MODELL ALS ORGANISATIONS- ENTWICKLUNGSTOOL

Das Verständnis von Unternehmensqualität folgt dem europaweit bekannten und anerkannten Excellence Ansatz der European Foundation for Quality Management (EFQM).

Dieser Ansatz fußt auf europäisch geprägten Grundsätzen, Werten und den 17 Zielen für Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals - SDGs) der UN. Das EFQM Modell ist ein sehr guter Rahmen für die Organisationsentwicklung sowie die Planung und Umsetzung eigener Beiträge zu den UN Zielen. Die Anwendung des Modells fördert das Zusammenwirken aller Prozesse bzw. Bereiche und bietet einen ganzheitlichen Blick auf Stärken und Potenziale der Organisation. Die Entwicklung in Richtung Business Excellence bietet Lösungsansätze und unterstützt die Organisation bei der Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen.

Herausragende Organisationen mit hoher Unternehmensqualität beziehen wichtige Interessengruppen ein, erzielen überdurchschnittliche Ergebnisse, schaffen ausgewogenen, nachhaltigen Nutzen und übernehmen Verantwortung im Ecosystem.

Das EFQM Modell

Das EFQM Modell gibt es seit rund 30 Jahren – es wird durch die Nutzung der Erfahrungen und Erkenntnisse beteiligter Organisationen systematisch geschärft und weiterentwickelt. Die aktuellste Fassung wurde im Herbst 2019 veröffentlicht und dient als Bewertungsgrundlage für den Staatspreis Unternehmensqualität (www.staatspreis.com).



Der Excellence Ansatz umfasst neben den zugrundeliegenden Werten ein Modell zur Gestaltung, Entwicklung, Führung und Bewertung von Organisationen. Es beinhaltet zwei eng miteinander verzahnte Komponenten:

- Das Kriterienmodell als Grundstruktur zur Umsetzung der Unternehmensqualität (Was ist zu tun?). Dieses ist gegliedert in 3 Bereiche: Ausrichtung, Realisierung und Ergebnisse.
- Die Bewertungslogik RADAR (ähnlich dem PDCA) als wirksames Management und Bewertungsinstrument für die Unternehmensqualität (Wie ist es umzusetzen?)



9. NUTZEN AUS DEM INTEGRIERTEN MANagementsYSTEM

Aktuell werden – auch den betriebswirtschaftlichen Regeln folgend – Aufwendungen für die Gestaltung und den Aufbau eines Integrierten Managementsystems meist als Aufwand und nicht als Investition gesehen.

Nachdem die Nutzenaspekte vielfältig und nur mit engen Hypothesen klar den Ursachen zuordenbar sind, erfolgt die „Investitionsrechnung“ betreffend Nutzen aus Managementsystemen meist sehr einseitig. Der Aufwand ist darstellbar, der Nutzen allerdings nicht eindeutig zuordenbar. Die Konsequenz daraus ist, dass die Konzentration auf die Reduktion von Aufwand erfolgt und kaum auf die Maximierung des Nutzens aus der Investition.

Direkte Nutzenaspekte aus dem IMS

- Zertifikat(e), Nachweis(e) und vertrauensbildende Maßnahme(n), Grundlage als Partner*in/Lieferant*in zugelassen zu sein
- Verbesserte Agilität

- Verbesserung von Effektivität, Effizienz in der Wertschöpfung (durch konsequente Prozessorientierung, Vermeidung von Doppelgleisigkeiten, Vermeidung nicht wertschöpfender Arbeitsschritte) – dieser Nutzen wird aktuell häufig in sogenannten „Wertstrom-Optimierungs-Projekten“ dargestellt
- Verbesserung von Material-/Energieeffizienz, Verbesserung der Umweltleistung
- Verbesserung der Informations- und Entscheidungsbasis für Führungskräfte – bessere Steuerung der Wertschöpfung
- Verbesserung der operativen Leistungsqualität, Reduktion von Ausschuss, Reklamationen, Fehlleistungen
- Verringerung von Ausfallzeiten (systematische Prävention)

Mittel- und langfristige Nutzenaspekte

- Klarer Strategiefokus, schnellere Strategieoperationalisierung mit daran geknüpfter laufender Anpassung/Straffung der Organisation und der Möglichkeit der Erweiterung von Verantwortungsräumen (Zunahme der Selbstverantwortung)
- Laufende Energie für aktive Verbesserungsdynamik und Erneuerung – starkes Aufgreifen von Chancen
- Verbesserung der Führung und damit der Mitarbeiter*innenmotivation und höheres Engagement
- Verbesserte Koordination mit Lieferant*innen/Subauftragnehmer*innen
- Das Managementsystem als strukturelle Wissensbasis
- Das Managementsystem als Basis für Rechtssicherheit für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen, Vermeidung von schwerwiegenden Rechtsfolgen und Imageschäden



Nachgewiesene wirtschaftliche Nutzenaspekte

Insbesondere bei voller Integration des Managementsystems in das tägliche Tun und bei konsequenter Weiterentwicklung der Unternehmensqualität sind folgende Nutzen durch konkrete Studien klar belegt:

- Bessere Ergebnisse, bessere wirtschaftliche Performance (Gewinn, EGT, EBIT)
- Höherer Wertzuwachs (EVA)
- Verbesserte Voraussetzungen für nachhaltiges Wachstum (Investitionen)
- Stärker ausgeprägte Agilität (Fähigkeit mit Veränderungen umzugehen)
- Besseres Image (Kund*innen, Mitarbeiter*innen, Partner), Auszeichnungen
- Bessere Balance (kurzfristig/langfristig oder stabil/agil)

Vermeidung von Problemen und Schäden

Ein Integriertes Managementsystem dient grundsätzlich auch der Prävention. Vielfältige Probleme und Schäden werden vermieden. Dies ist ein indirekter Nutzen, denn das Eintreten von Problemen und Schäden wäre aber in der Nutzenbilanz negativ darzustellen.

Die Betrachtung, welcher Aufwand beispielsweise durch fehlende Rechtssicherheit entsteht oder wie hoch auch persönliche Risiken von Führungskräften bei fehlender Berücksichtigung der rechtlichen Erfordernisse sind, erhält meist erst im konkreten Schadensfall hohe Bedeutung.

Reklamationen, Rückholaktionen, Ausschuss, Umwelt- und Imageschäden tragen zur Erhöhung des Schadenspotenzials bei. Das heißt der Nutzen, der hier aus einem konsequent umgesetzten Integrierten Managementsystem entsteht, ist häufig auch nur durch Betrachtung potenzieller Schäden möglich.

Abbildung 6 zeigt symbolisch den Zusammenhang zwischen dem potenziellen Schadensausmaß und dem Reifegrad des Integrierten Managementsystems und benennt einige wesentliche Schadensarten.

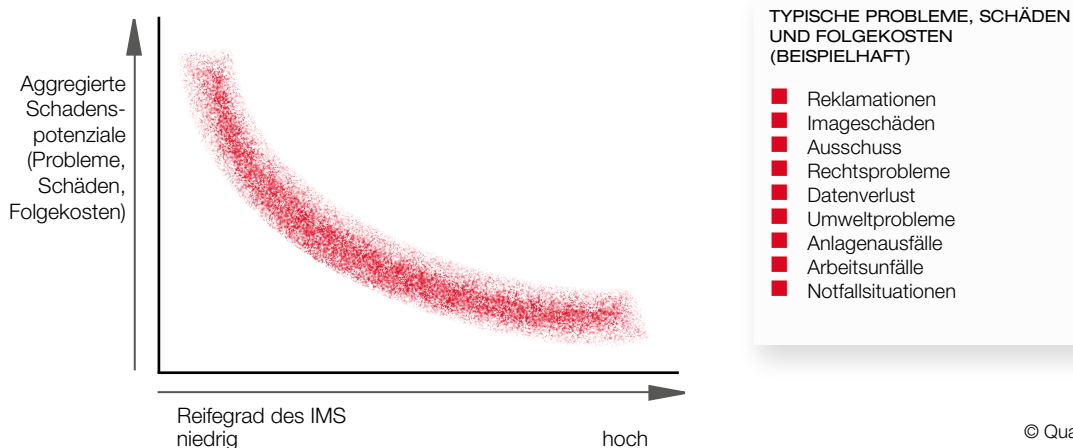


Abb. 6: Symbolische Darstellung zur Abhängigkeit der Schadenspotenziale vom Reifegrad des Integrierten Managementsystems

10. GESTALTUNG, AUFBAU UND WEITERENTWICKLUNG DES INTEGRIERTEN MANAGEMENTSYSTEMS

Die Gestaltung und der Aufbau eines Integrierten Managementsystems – zu Beginn meist als ein maßgeschneidertes Organisationsentwicklungsprojekt – orientiert sich an der jeweils spezifischen Ausgangssituation.

Diese „Erstentwicklung“ muss, wie Abbildung 7 zeigt, unmittelbar in einen laufenden Weiterentwicklungs- und Verbesserungsprozess übergehen.

Der dynamischen Weiterentwicklung des Umfeldes folgend gilt es laufend die Anforderungen der Interessenspartner zu integrieren. Mit internen Audits wird unternehmensintern die Weiterentwicklung vorangetrieben.

Die jährlichen Audits durch die Quality Austria bringen Impulse ein und werden als Investition gesehen.

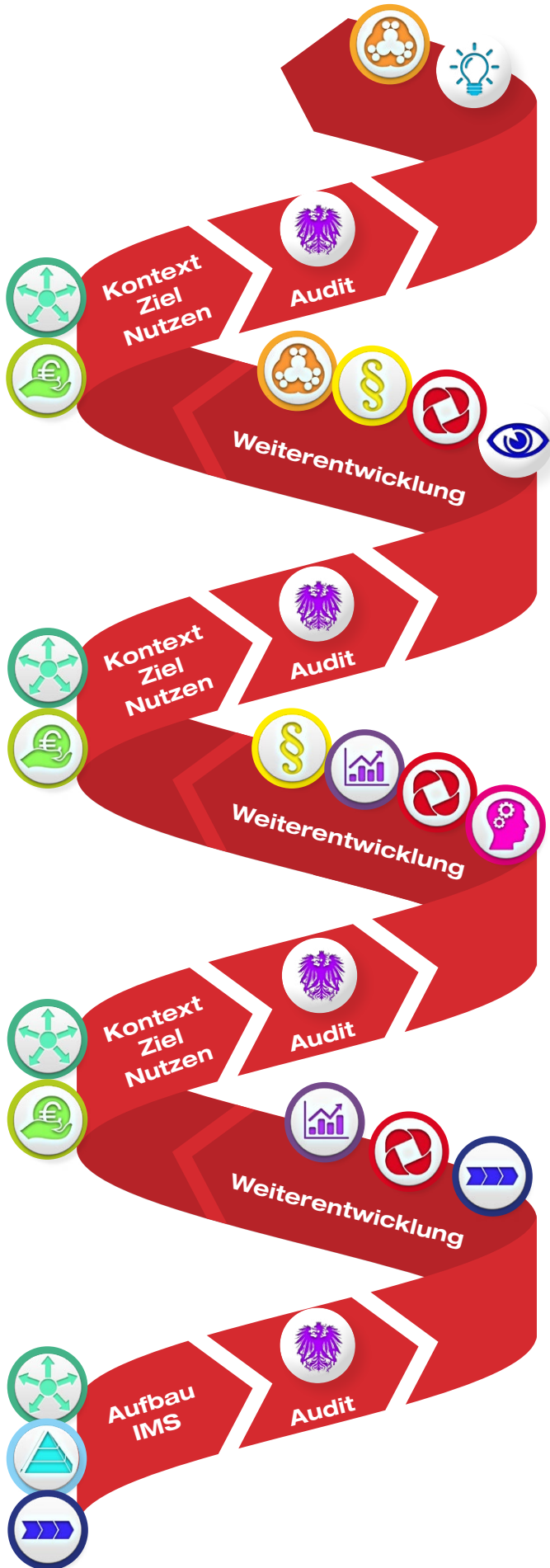


Kompetenzaufbau Integriertes Managementsystem

Ein wesentliches Element für die erfolgreiche, nachhaltige Umsetzung eines IMS-Projektes ist der Aufbau und die Weiterentwicklung der entsprechenden Kompetenzen in der jeweiligen Organisation. Nach einem initialen Projekt muss in der Organisation die erforderliche Kompetenz und der substantielle Wille zur Weiterentwicklung fundiert verankert sein.

Das einfache Übernehmen von Managementsystemelementen aus anderen Organisationen nützt wenig, nur spezifisch gestaltete und passende Managementsysteme erfahren eine nachhaltig tiefe Integration in das tägliche Tun.

Die Ausbildungsangebote der Quality Austria unterstützen die erfolgreiche Einführung eines IMS. Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter www.qualityaustria.com/ims.



Die **laufende Weiterentwicklung** wird NIE zum Selbstläufer. Dies erfordert Aufmerksamkeit und Konsequenz der Führung. Periodische Audits sind ein wichtiges Instrument um dranzubleiben.

Die Rechtssicherheit ist deutlich verbessert. Unter Zuhilfenahme des EFQM Modells wird das IMS weiterentwickelt. In Schwerpunktaudits werden spezielle Fragestellungen behandelt.

Das Audit ist wiederum ein Impuls, das IMS wird zunehmend reifer, die Verbesserung erfolgt durch konsequente Umsetzung der erkannten Potenziale. Der Nutzen wächst – der Kontext ändert sich dynamisch.

Aus dem Audit gilt es konkrete Verbesserungen zu den Prozessen, in der Führung und in der fakten-gestützten Entscheidungsfindung umzusetzen. Konkreter Nutzen wird sichtbar.

Aufbau mit Fokus auf Kontext, Strategie, Prozessmodell und die kompetente Umsetzung. Die Erstzertifizierung dient als Nachweis einer profunden Basis.

SYSTEMATISCHER ENTWICKLUNGSPFAD MIT DEM INTEGRIERTEN MANAGEMENTSYSTEM

DAS INTEGRIERTE MANAGEMENTSYSTEM – MIT MEHRWERT AUDITIERT

Im Wirtschaftsleben werden Audits zu vielen Themen und in vielen verschiedenen Bereichen von Unternehmen und Organisationen durchgeführt.

Aus diesem Grund hat die Quality Austria das Positionspapier „Das Audit“ erarbeitet.

Managementsystemaudits stellen die aktuelle Kernleistung der Quality Austria dar. Audits im Finanz- und Rechnungswesen haben vielfältige Ausprägungen von der Internen Revision bis zur gesetzlich geregelten Wirtschaftsprüfung. Viele weitere themenspezifische Audits (Performance, Personalwesen, ...) runden die Bedeutung von Audits generell ab.

Für das Audit des Integrierten Managementsystems wurde in der Quality Austria in mehr als 30 Jahren Auditpraxis eine auf Mehrwert und Organisationsnutzen ausgerichtete Auditphilosophie erarbeitet und etabliert.

Der Anspruch besteht darin, mit konkreten Kund*innerwartungen, Anforderungen aus den zugrundeliegenden Standards und den komplexen Herausforderungen an die Auditor*innen, mit der Mehrschichtigkeit ihrer Rolle als Dienstleister*innen und Prüfer*innen, bestmöglich umzugehen und zu verbinden.

Mehrwert entsteht im Audit immer dann, wenn die Erwartungen aller Beteiligten, die Anforderungen aus den Standards und das Vorgehen in der Auditdienstleistung stimmig sind.

DIE AUDITPHILOSOPHIE DER QUALITY AUSTRIA

Die Auditphilosophie der Quality Austria ist durch folgende Aussagen zusammengefasst:

- Leistung und Wirkung des auditierten Integrierten Managementsystems ist zentral
- Kund*innenerwartungen beeinflussen Ziele und Nutzen des Audits maßgeblich
- Auditor*innenkompetenz hat höchste Bedeutung
- Im Audit begegnen sich immer Menschen
- Auditieren mit Haltung und Werten führt zur angestrebten Auditgüte

Merkmale wie Unabhängigkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie angemessene berufliche Sorgfalt, sachliche Darstellung, Integrität und Vertraulichkeit sind selbstverständlich für **qualityaustria** Audits.

Im Rahmen dieser Philosophie tragen **qualityaustria** Audits nachvollziehbar zum Unternehmenserfolg bei. Der Nutzen des Integrierten Managementsystems wird durch das wiederkehrende Audit, das als konstruktive Intervention verstanden wird, gestärkt.



© Quality Austria

Abb. 8: Die Auditphilosophie der Quality Austria

DIE AUDITKATEGORIEN

Die Quality Austria gliedert ihre Auditdienstleistungen in mehrere Kategorien. Die Gliederung ist wertfrei, dem Grunde nach entsteht der höchste Mehrwert dann, wenn das durchgeführte Audit auch den Zielsetzungen der auftraggebenden Organisation mit einem bestmöglichen Aufwand/Nutzen-Verhältnis entspricht.

Natürlich folgen Audits zum Integrierten Managementsystem klar den normativen Vorgaben (beispielsweise ISO 17021 oder ISO 19011).

Die **qualityaustria** Auditkategorien sind nicht scharf voneinander abgegrenzt, die Gliederung ist pragmatisch gewählt:



Die **qualityaustria** Auditkategorien unterscheiden sich in Eigenheiten und Zielsetzungen. Daraus ergeben sich unterschiedliche Spielräume, sowohl in der methodischen Gestaltung der Audits als auch in der Benennung der Zielsetzungen.

DAS ANGEBOT DER QUALITY AUSTRIA

Die Quality Austria stellt ein breites Dienstleistungsspektrum für den Kompetenzerwerb zur Erarbeitung und internen Auditierung eines Integrierten Managementsystems bereit. In den Ausbildungsreihen der Quality Austria werden die grundsätzlichen Kompetenzen für die Gestaltung, Weiterentwicklung und Betreuung von Managementsystemen unterschiedlicher Ausprägung vermittelt. Die Ausbildung zum*zur Systemmanager*in schließt ebenso wie die Auditor*innenausbildung mit **akkreditierten, international anerkannten Personenzertifikaten nach ISO 17024** ab.

Auch zu vielen spezifischen Standards und Anforderungen werden vertiefende Ausbildungen und Personenzertifizierungen angeboten – das jedes Jahr neu erscheinende Kursprogramm bietet hier einen kompakten Überblick. Weiters wird durch die Quality Austria in vielen branchen- und themenspezifischen Konferenzen, Fachforen und durch Fachpublikationen der aktive Wissenstransfer bestmöglich unterstützt. Die internationale Verankerungen in den themenspezifischen Netzwerkorganisationen (z.B. EFQM, IQNET) und die aktive Beteiligung an der Normungsarbeit stellen Aktualität und internationale Gültigkeit des transferierten Wissens sicher.

Die Auditierung des Integrierten Managementsystems ist eine Kernleistung der Quality Austria. Die praxiserprobten Auditor*innen der Quality Austria verfügen über tiefe Branchenkenntnis, umfangreiche Erfahrung und werden natürlich laufend weiter qualifiziert.

qualityaustria Kund*innen steht damit ein breites Angebotsspektrum von Information, Vernetzung und Training bis hin zur Auditierung in mehreren Auditkategorien zur Verfügung.

Für weitere Informationen und einen umfassenden Überblick zum Leistungsangebot der Quality Austria empfehlen wir Ihnen einen Blick in die aktuelle Leistungsübersicht bzw. in unser Kursprogramm, downloadbar unter www.qualityaustria.com.



LITERATUR

Barbist, Johannes; Ahammer, Michael; Fabian, Tibor; Löffler, Helge (Hrsg.): *Compliance in der Unternehmenspraxis*. LexisNexis ARD ORAC, Wien, 2015, 2. Auflage.

ISBN: 978-3-7007-6233-1

Eigelsreiter, Manuela; Mayer, Nicole; Saueremann, Johann; Walder, Franz-Peter: *Unternehmensqualität – Die Position der Quality Austria*. Wien, Positionspapier, 2023.

Fissenewert, Peter: *Praxishandbuch internationale Compliance-Management-Systeme*. Erich Schmidt, Berlin, 2015.

ISBN: 978-3503163298

Hackenauer, Wolfgang; Dick, Axel: *Geschichte der Umweltpolitik in der Europäischen Union – Die Beiträge von Managementsystemen und speziellen Umweltprogrammen zur Realisierung der EU-Umweltpolitik in Österreich*. Wien, Quality Austria, 2012.

ISBN: 978-3-9502295-1-6

Kamiske Gerd F. (Hrsg.): Anni Koubek. *DIN EN ISO 9001:2015 umsetzen*. Pocket Power. München, Hanser Verlag, 2017.

ISBN: 978-3-446-45199-5

Koubek, Anni (Hrsg.): *Praxisbuch ISO 9001:2015. Die neuen Anforderungen verstehen und umsetzen*. München, Hanser, 2015.

ISBN: 978-3-446-44523-9

Leger-Hillebrand, Wolfgang: *Lebensmittelsicherheit ISO 22000:2018 - normative und rechtliche Grundlagen, Zertifizierung. Mit zahlreichen Praxistipps*. Wien, Austrian Standards, 2019.

ISBN: 978-3-85402-387-6

Quality Austria (Hrsg.): *Umweltmanagementsysteme ISO 14001:2015 - Das Praxishandbuch zur Umweltmanagementnorm*. Wien, Austrian Standards, 2017.

ISBN: 978-3-85402-342-5

Rußegger, Johann; Koubek, Anni: *Managementsysteme auditieren*. Pocket Power. München, Hanser Verlag, 2021.

ISBN: 978-3-446-47121-4

Sprenger, Reinhard: *Radikal führen*. Frankfurt, Campus, 2015.

ISBN: 978-3593504490

Wiedenegger, Armin; Walder, Franz Peter: *Unternehmensqualität wirkt*. Wien, Quality Austria, 2013.

ISBN: 978-3-9502295



Q **qualityaustria**
Erfolg mit Qualität

Quality Austria
Trainings, Zertifizierungs und Begutachtungs GmbH

www.qualityaustria.com office@qualityaustria.com

Headquarters
Zelinkagasse 10/3
1010 Wien, Austria
Tel.: +43 1 274 87 47
Fax: +43 1 274 87 47-100

Customer Service Center
Am Winterhafen 1
4020 Linz, Austria
Tel.: +43 732 34 23 22
Fax: +43 732 34 23 23



Hinweis

Die Quality Austria behält sich Änderungen hinsichtlich ihrer Produkte vor. Die Angaben in Bezug auf Gesetze, Normen und Richtlinien beziehen sich auf den Stand der Drucklegung. Wir bitten um Verständnis.

Impressum

Für den Inhalt verantwortlich:

Quality Austria - Trainings, Zertifizierungs und Begutachtungs GmbH. Druckfehler und Änderungen vorbehalten.